

書評

小島弘道著

『21世紀の学校経営をデザインする上・下』

篠原清昭*

1. 本書の問題意識

本書の価値を考えると、研究（学問）は現象（政策や実践）をどうとらえるかという大きなアポリア（難問）を意識する。特に、「変化」という現象を対象とする時代、われわれは研究の内にその「変化」を実証的に見る「動体視力」と理論的に探る「考察枠組み」をどのように構築するかという課題を負っている。この課題意識がなければ、制度や社会の解体と再編にまで及ぶ大きな変化（構造変容）は、容易にわれわれの精神世界の内部まで侵入し、その思想や考察の枠組みまで解体する。近年、教育改革を対象とする多くの研究が、「理論のない記述的説明」と「説明力のない理論」に低迷しているのはそのためである。近代の思想と価値規範が解体し、依存するパラダイムがポストモダン（葛藤・混迷）状態の中で、どのように大きな変化を相対化するか。さらに、その前提として現象を相対化するための新たな考察枠組みをいかに構築するか。それは共通に教育科学の研究者すべてに課せられた課題であるといえよう。

本書の執筆者である小島弘道氏は、「教育経営学」に学問籍を置く学会内外から高く評価される研究者の一人である。氏は、「教育経営学」の学問の成立の時期から同時代的に関わり、さらに近年「日本教育経営学会会長」として「教育経営学」の学問としての発展にリーダーとして貢献した。本書は、そうした氏が学校経営改革による教育経営現象の変化に対して、広くそして価値的な視点により現象変化の本質を実践者に語る啓蒙の書であるといえよう。近年の教育改革の研究の多くが、単なる変化の追認やミクロな実証化に両極分化する傾向の中で、本書は果敢にその変化に対峙し、本質を考えそして語るというしごとを目指したものであると評価される。実際、氏は本書の問題意識について以下のように述べている。

「本書は、学校経営が大きく変化するなかにあって、これまでの学校経営を支え

※岐阜大学教授

ている実践と知を総合的、全体的に見直し、21世紀社会における学校のあり方を視野に置いて、これからの学校経営を展望するという問題意識に立って編んだものである。」

2. 本書の内容

本書は、大きくは1980年代以降の現代の学校経営改革を「第三の学校経営改革」と規定し、その改革がこれまでの学校経営の基調を大きく変容させ、21世紀の学校経営の在り方や方向を指し示すものとして位置づけ、「その観点から改革の姿を論じ、かつ今後の学校経営のあり方を展望しよう」（本書上巻まえがき）とするものである。

そのため、本書は学校経営改革を広範囲に扱い、上・下二分冊で編成されている。上巻『21世紀の学校経営をデザインする－自律性を高める』では、21世紀社会における学校経営の課題が、自律的学校経営の構築にあること、さらに学校の経営責任の明確化と学校評価、参加型学校経営の実現のほか、学校選択の部分的な導入が必要な条件であることを論じている。また、下巻『21世紀の学校経営をデザインする－マネジメントとリーダーシップ』では、これからのスクールリーダーに必要な力量（資質能力）や資格、リーダーシップの開発と向上、校長や教頭のリーダーシップ発揮と職員会議のあり方、そして学校ミドルのリーダーシップについて論じている。その柱立ては以下のようなものである。

『21世紀の学校経営をデザインする（上巻）－自律性を高める－』

- I 章 自律的学校経営の構築
- II 章 学校の経営責任
- III 章 参加型学校経営の実現
- IV 章 親の学校選択と学校経営

『21世紀の学校経営をデザインする（下巻）－マネジメントとリーダーシップ－』

- I 章 スクールリーダーの教育戦略と経営力
- II 章 スクールリーダーの役割とリーダーシップ
- III 章 スクールリーダーと職員会議
- IV 章 学校経営とミドルリーダー
- V 章 専門性・協働・参加を生かす組織マネジメント

上巻では、現在進行している学校経営改革を「56年体制」（「地方教育行政法とその後の行政措置によって秩序づけられた学校経営」上巻1頁）に続く「第三の改革」であると規定し、その中にある問題意識と改革デザインを明らかにしている。そこでは、現在の学校経営改革の特徴を、①学校の裁量権限の拡大、②校長の資格と経営力・リーダーシップの高度化、③校長のリーダーシップの補佐・補助のための学校運営組織の確立、④責任－評価に基づく経営と参加・参画型経営の推進にみながら、それぞれの学校経営政策の改革デザインを印象的にスケッチ（模写）している。さらに、そうした学校経営政策の改革デザインが描かれる対象としての学校経営実践に目を向け、描かれる対象（実態）の条件と可能性を考察している。以上を通じて、現在の学校経営改革のデザイン（構想）のコンセプトである自律的学校経営と参加型学校経営の構築という部分はかなり構造的に明らかとされたといえる。

下巻では、そうした「第三の改革」の実現の条件として大きく学校管理職（特に校長）のリーダーシップを取り上げ、考察している。ここでは、学校経営政策としての学校経営改革のデザインに対して本来の改革主体としてのスクールリーダーが、どのように対応し自らの経営ビジョンを描くか。本来の学校経営改革のデザイナーとしてのスクールリーダーの条件すなわちリーダーシップの可能性を多面的に考察している。その可能性の考察は、学校経営政策にみられるスクールリーダーへの期待像を確認し、学校現場におけるスクールリーダーの実像を省察し、その上で新たなスクールリーダーの役割を構想するという実践的なものとなっている。

以上、本書の内容は書名「21世紀の学校経営をデザインする」にふさわしく、学校経営改革のあり方と進め方の可能性を政策と実態の考察を通して、大きくデッサンするという成果を示したと評価される。

3. 本書から考えること

かつて「教育経営」という概念は、国家の権力的統治により学校の主体的な教育経営機能が脆弱化する状況（筆者がいう「56年体制」）の中で、教職員集団の専門職的な権限を基盤に相対的な学校経営体の自律性と主体性を保障するために生まれ、そしてその理論構築のための社会的組織として「教育経営学会」を誕生させた。そこで認められる学校経営の基本的な考察枠組みには、民主化から合理

化そして現代化へと本質論的な変化をもつが、少なくとも国家の権力的な学校統治（スクールガバナンス）に対する理論的な検証の視座と自律的で主体的な学校づくりの方法への実証的な視角があったといえる。

しかし、一方、「56年体制」の解体に始まる現代の「第三の学校経営改革」は、「規制緩和」と「自由化」の名により過去の「教育経営学」が求めた学校経営体の独自性と相対性を認め、「自律的で主体的な学校づくり」を政策化する。それは、「教育経営学」の視座と視角に対する国家の「同意」のようであり、過去の「教育経営学」の使命は完結したと錯覚される。実際、近年の教育経営学（特に学校経営学）にはより積極的な一般経営学の援用や研究の実践性や臨床性を重視したポスト規範主義への傾斜がみられ、「56年体制」下の教育経営学の考察枠組みはもはや時代錯誤だと言われる流れにある。しかし、果たしてそうであろうか。評者は、現代の「教育経営学」はむしろ自らのアイデンティティーを喪失しかけていると解釈する。「教育経営学」の考察枠組みを構成する国家の学校統治に対する理論的な検証の視座と自律的で主体的な学校づくりの方法への実証的な視角は、むしろ拙速な学校経営改革による現象変化の中でゆらぎ、喪失化している。その点を中心に本書を再読してみる。

第一に、学校経営改革の主体論の次元に関して、学校経営改革における国家の学校統治（スクールガバナンス）の理論的な検証のために、「学校経営改革」を〈政策としての学校経営改革〉と〈実践としての学校経営改革〉に分け、前者にみられる国家の学校経営意思を構造的に検証しなければならない。むしろ、現在の学校経営改革は国家が直接に学校内部に介入し、〈実践としての学校経営改革〉モデルを浸透させるという新しい改革手法をとっている上で、その検証は不可欠であったといえる。その点、本書は〈政策としての学校経営改革〉がデザインする〈実践としての学校経営改革〉モデルを考察することを主としており、その分国家の学校統治（スクールガバナンス）の理論的な検証が欠落している。この点、最近の筆者の研究には〈政策としての学校経営改革〉に関する積極的な成果がみられる。例えば、「学校経営政策史にみる国家」（篠原清昭編著『ポストモダンの教育改革と国家』教育開発研究所 平成15年 52頁～62頁）では、学校の経営意思の現実態を、学校に介入し、統制する国家の学校経営意思にあるとする指摘がある。スクールガバナンス（学校統治）の日本的定義の検討も含めて、本書で展開してほしかった。

第二に、学校経営改革の内容論に次元に関して、学校の内部的な経営領域の改革に限定せず、学校の組織や存在を変動させる学校制度改革を取り上げ、検討しなければならない。一部（上巻4章）に親の学校選択やコミュニティスクールなどに関しての記述はみられるが、義務教育制度の市場化や自由化を内容とする公立学校の制度改革に関する考察が不十分であったと感じる。もちろん、本書が「学校の運営のあり方」を中心とした内部経営を対象とする研究であることは了解するが、筆者がいう「第三の学校経営改革」には、公立学校の社会的存在の価値を解体し、再編化するという特徴があり、それは当然に学校の内部経営のあり方を強く変動させる。

実際、現時点では「第三の学校経営改革」のデザインは、筆者が主に取り上げた中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」（1998.9.21）から、中教審答申「今後の学校の管理運営の在り方（中間報告）」（2003.12.16）に移っている。ここでは、「地域が運営に参画する新しいタイプの公立学校運営の在り方」や「公立学校の管理運営の民間委託」が新しい学校経営改革のデザインとして中心的に主張されている。この新しいデザインは、学校の内部運営の次元ではなく、公立学校の制度的な在り方の次元に属する。むしろ、「第三の学校経営改革」は義務教育制度や学校制度のリ・デザインにより学校の運営の在り方が大きく変化することを特徴としていると考える。

第三に、筆者自身の学校経営デザインがテーゼされるべきだった。再度くりかえすが、本書が扱ったものはく政策としての学校経営改革〉がデザインするく実践としての学校経営改革〉モデルであり、あくまでも国（文部科学省）がデザイナーであった。この点、本書のタイトルにしたがい、筆者自身がデザイナーとなって『21世紀の学校経営をデザインする』ことが期待された。この時代、「啓蒙家」を超えた研究者のアカウンタビリティが求められる。今後、義務教育制度や学校制度のリ・デザインによる学校の運営の在り方の変化は、必然的に学校経営研究における「経営」の原理の転換を求める。われわれはその原理を、進行するく政策としての学校経営改革〉の「企業経営化」や「行政経営化」の実証的検証に探るとともに、く実践としての学校経営改革〉の「協働化」の方法論の構築に求めることが厳しく課題とされる。

以上、不十分ながら本書から考えたことを述べた。それは、よく考えれば本書への批判を越えて評者自身の研究の課題を確認したものにすぎなかったともいえ

る。しかし、いずれにしても、本書『21世紀の学校経営をデザインする』は、多くの学校現場の実践者にこれからの学校経営の道筋を示し、さらに多くの教育経営学の研究者に知的刺激を与える好著であることは事実である。その上で、筆者の学校経営デザインの完成を期待したい。

小島弘道『21世紀の学校経営をデザインする 上 ―自律性を高める』

『21世紀の学校経営をデザインする 下 ―マネジメントとリーダーシップ』

教育開発研究所，2002年，各2000円